



Questões essenciais para o desenvolvimento da liderança

JB Vilhena (*)

Dias atrás, em uma aula do MBA em Gestão Comercial da FGV – curso que tenho o prazer e privilégio de coordenar – comecei a conversar sobre características que considero básicas para o sucesso das lideranças

Gostaria de compartilhar minha visão com você e convidá-lo a fazer o mesmo, me enviando seus pontos de vista sobre o assunto.

Acho que é essencial que o líder tenha coragem, inteligência, disciplina e humildade. Para justificar essas virtudes, gostaria de primeiro explicar como as entendo.

Em primeiro lugar, quero deixar claro que coragem não é o antônimo de medo. Diga-se de passagem, acho que pessoas totalmente desprovidas de medo são inconsequentes (e não corajosas). Pense em alguém que não tem medo de nada atravessando a rua em uma metrópole. O que vai acontecer? A pessoa morrerá atropelada. Para mim coragem é a virtude de enfrentar o medo, sem se deixar paralisar por ele, mas também sem desconsiderar que, ao nos acautelar perante situações arriscadas, o medo nos torna prudentes e contribui para que sejamos mais sensatos.

Já a questão da inteligência exige um certo conhecimento etimológico para ser devidamente contextualizada. A palavra inteligência é formada a partir da junção de duas palavras latinas: INTER + ELEGERE. De maneira mais literal significa “escolher d’entre”. Ou seja, a inteligência é a capacidade de fazer escolhas. Pessoalmente eu costumava dizer que o grande desafio que enfrentamos ao utilizar nossa inteligência não é fazer as escolhas, mas sim lidar as renúncias que são inerentes ao ato de escolher. Explico melhor. Ao nos depararmos com a possibilidade de escolher, invariavelmente estamos perante mais de uma opção. O problema nem sempre é fazer a escolha, mas sim abrir mão das opções que fomos obrigados a descartar.

Entendo disciplina como sendo o comportamento baseado em compromisso. Isso significa que disciplinada não é a pessoa que faz sempre as mesmas coisas, nas mesmas situações. Mas sim aquela que faz as coisas porque entende que tem o compromisso de fazê-las. Um exemplo são as pessoas que conseguem mudar seus hábitos de vida porque estão comprometidas com a ideia de ter uma velhice mais tranquila. Ou aquelas que pagam todos os impostos não porque o governo as fiscaliza, mas sim porque acreditam que esse é o seu papel e dever como cidadão (acredite, existem pessoas assim, mesmo aqui no Brasil).

Entendo humildade como sendo a noção dos próprios limites. Para mim humilde não é o subserviente, o acanhado, o tímido. Saber distinguir as coisas das que você dá conta daquelas que você não é capaz de gerenciar é o sentido que empresto a essa desgastada palavra.

Uma vez definidos os termos – como a boa filosofia recomenda que se faça sempre – tentarei propor maneiras de desenvolver cada uma dessas “virtudes” da liderança.

Quem não tem coragem não consegue liderar. O mesmo pode ser afirmado sobre quem não tem medo.

Para desenvolver a coragem é preciso aprender a lidar com o perigo. Isso significa não procurar se esconder atrás de artifícios comumente utilizados pelos mais medrosos.

Um exemplo interessante é o fenômeno do group thinking (ou pensamento grupal), bastante discutido quando se debate processo decisório. Sinteticamente podemos dizer que o group thinking desmente a crença popular de que as decisões coletivas são sempre melhores que as individuais (lembra do ditado “duas cabeças pensam melhor do que uma?”). Existem inúmeros casos que evidenciam que, ao transferir para o grupo a responsabilidade de decidir sobre questões críticas, o que se acabou conseguindo foi tomar decisões equivocadas.

Também é preciso desenvolver a coragem de manter um ponto de vista mesmo quando somos acusados de “donos da verdade” e “inflexíveis”. Nem sempre é fácil defender opiniões. Mas se não houvesse pessoas convictas de suas verdades, não haveria cinema falado nem telefone, pois seus inventores foram duramente castigados com acusações de arrogância ou presunção por que naquela época o senso comum dizia que ninguém queria som nos filmes ou falaria com alguém sem olhá-lo nos olhos.

Muitos autores tem falado sobre inteligência aplicada a liderança. Pessoalmente acho essa uma das mais importantes discussões sobre o tema. Vou tentar, com um exemplo, evidenciar como se pode desenvolver a capacidade de fazer as escolhas certas.

Talvez você já tenha tido a oportunidade de ler o livro Motivação 3.0, do Daniel Pink. Nele o autor afirma que as pessoas estão permanentemente desejosas de oportunidades para se desenvolver. Será isso verdade? Recentemente conversei com diretores de RH que reclamavam do baixíssimo índice de visitação as plataformas de autodesenvolvimento de suas empresas. Milhares (às vezes milhões) de reais haviam sido investidos e a taxa de utilização se mantinha muito pequena. Creio que nesse caso falta a compreensão de um fato brilhantemente analisado por Erich Fromm em seu imperdível “Medo à liberdade”: a maioria das pessoas não tem drive nem disposição para gerenciar sua evolução profissional. E o que fazer? Aceitar, pura e simplesmente? Acho que não. O importante é aprender a distinguir o joio do trigo, apoiando e incentivando quem demonstra querer evoluir e respeitando aqueles que se sentem satisfeitos com o que sabem.

Quanto a ser disciplinado, sinceramente acho que é algo que, como se diz no interior “vem de berço”. Posso perceber como algumas pessoas lutam tenazmente contra a sua própria indisciplina, mas são derrotadas pela própria inércia. Você pode até me perguntar se eu acredito que seja possível ensinar alguém a ser disciplinado. Minha resposta vai ser que possível é, mas também é muito difícil.

Por último a questão da humildade. Meu melhor conselho é que cada um se conheça suficientemente bem para não cair na tentação de pensar ser o super-homem, capaz de tudo dominar. Mas também não aceite com facilidade quando as pessoas quiserem lhe impor seus pontos de vista. Pessoalmente eu procuro me defender das imposições tendo uma visão tecnicamente defensável daquilo que discuto. Isso ajuda muito não querer discutir coisas que você não entende, pois estará sempre em um campo minado.

E o que você pensa a respeito disso tudo? Gostaria muito de conhecer sua opinião.

(*) É coordenador acadêmico do MBA em Gestão Comercial da FGV, doutorando em Gestão de Negócios pela FGV/Rennes (França), consultor e palestrante.

Tecnologia a serviço da melhor experiência do consumidor

O universo corporativo continuará sendo totalmente influenciado pela revolução tecnológica que estamos presenciando nos últimos anos

Marcello Miguel (*)

Imagine que, até 2020, teremos no mundo 20 bilhões de coisas conectadas, incluindo pessoas, dispositivos móveis, máquinas e sistemas em total conexão, enviando e recebendo dados constantemente. Com acesso a todo tipo de informação e conectados a fornecedores globais, os consumidores passarão a ser cada vez mais exigentes, demandando uma atenção especial por parte das empresas, para que atendam suas demandas e desejos.

Proporcionar a melhor experiência para o cliente tornou-se o grande desafio das organizações. No entanto, apesar de muitas empresas afirmarem que investirão cada vez mais em estratégias para conquistar e fidelizar clientes – iniciativa que inclui reavaliar produtos, canais de venda e modelo operacional, por exemplo -, poucas são aquelas que já possuem um plano de ação assertivo.

Ainda assim, é possível notar um aumento na busca por soluções de TI que ajudem a lidar com esse novo cenário. O uso de novas tecnologias, como Internet das Coisas, Big Data e Analytics, já está direcionando as operações comerciais das empresas. Pesquisas apontam que 45% das organizações investirão no desenvolvimento de novos projetos de análise de dados até o final de 2017. Muitas das empresas também buscarão soluções em Nuvem para suportar a demanda gigante de dados. Essas mudanças fazem com que a TI ganhe mais e mais espaço dentro das organizações, assumindo um papel estratégico no negócio ao lado das áreas de inteligência de mercado e marketing.

O trabalho conjunto entre os setores de marketing e TI se torna uma saída inteligente para que as empresas ganhem vantagem competitiva neste novo mundo em que atender aos anseios do cliente é mais imperativo do que nunca. Os dados obtidos por meio das novas tecnologias precisam da inteligência e criatividade do departamento de marketing para serem traduzidos em experiências reais, com o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Antecipar vontades e tendências de compra faz com que as organizações saiam muito à frente daquelas que apenas reagem às novas demandas que surgem. Ao mesmo tempo, ofertas customizadas garantem um retorno financeiro maior, já que as empresas não investem em mercados ou segmentos em que os dados indicam baixa possibilidade de penetração, economizando tempo e recursos. Essa análise completa do



mercado apenas é possível com o auxílio da tecnologia e da inteligência analítica.

Com uma visão completa do comportamento do seu consumidor, é possível antecipar vontades, oferecer produtos e serviços customizados e se comunicar com o público de forma eficiente, em todos os canais de interesse, especialmente no digital. Conhecer minuciosamente o cliente é fundamental para colocar em prática um plano estratégico que resulte na melhor experiência de uso de produtos e serviços.

Apesar de a maioria das empresas afirmar que conhece profundamente os seus clientes, poucas investem em novas plataformas de negócio de acordo com o perfil de seus consumidores. É preciso compreender que os clientes são um ativo e que devem ser tratados como tal. Construir e fidelizar um bom relacionamento com os usuários não é tarefa fácil e nem de curto prazo. Estudos como a trajetória de compra do cliente podem gerar valiosas informações sobre seu público, explorando aspectos como itens pesquisados durante a compra, tempo médio gasto e forma de pagamento. Dados como esses são essenciais para que a empresa decida como e quanto investir no relacionamento com determinado cliente. Mas chegar a essa conclusão leva tempo e exige investimentos.

Se a inovação tecnológica permite enxergar um novo perfil de usuário do seu produto ou serviço, você precisa saber o quanto antes qual é a melhor forma de atendê-lo. E isso só é possível com o auxílio da própria tecnologia. As organizações que já vislumbraram tal perspectiva projetam um avanço econômico exponencial. Por outro lado, as empresas que não têm projetos envolvendo novas soluções correm o risco de registrar um crescimento limitado já a partir de 2018.

Para explorar todo o impacto que a inovação pode trazer ao seu negócio, é essencial estudar como as novas tecnologias estão sendo usadas no mercado para melhorar a experiência dos clientes. Elabore um plano estratégico que leve em conta a ampla conectividade dos clientes e o acesso a informações que eles possuem, inclusive dos seus concorrentes. Faça as contas e determine o impacto financeiro de ser uma empresa vanguardista, que antecipa vontades e oferece produtos e serviços customizados, ou de ser aquela que apenas reage ao mercado. Tradição é sinônimo de experiência e reconhecimento, mas é preciso sempre reinventar-se. A era da hiperconectividade não permite a inércia. Aproveite essa onda gigante de inovações e use a tecnologia a favor da sua empresa.

(*) É Diretor Executivo de Marketing e Negócios da Embratel.



iPhone 8 é 5 vezes mais desejado que Galaxy S8 da Samsung

Com menos de uma semana de lançamento no Brasil, o iPhone 8 é o smartphone mais desejado pelos consumidores no e-commerce. Segundo o levantamento realizado pelo Cuponomia, portal que reúne ofertas e cupons de desconto para compras no e-commerce, na última semana, a procura pelo iPhone 8 chegou a ser 5 vezes maior, em comparação com as buscas feitas pelo Galaxy S8 e até 7 vezes maior que a procura pelo Galaxy Note S8, modelos top de linha da Samsung, no mesmo período.

A procura pelo novo smartphone da Apple nas lojas online, também teve volume de buscas maior do que o Zenfone 4, o novo modelo das Asus, lançado no Brasil há um mês, com diferença de 200%.

Entre os Estados onde o novo modelo do smartphone da Ap-



ple foi mais procurado pelos consumidores, desde o início das vendas, estão São Paulo, Brasília, Rio de Janeiro, Goiás e Paraná, respectivamente.

Preços menores no e-commerce

A faixa de preço base do iPhone 8, no Brasil, varia de R\$ 3.599 a R\$ 3.999 para o modelo de 64GB. Já o iPhone 8 Plus de 256 GB é vendido pela loja oficial da Apple por R\$ 4.859. No entanto, o consumidor que pesquisar nas lojas online, pode

conseguir levar o aparelho por preços menores.

O levantamento feito pelo Cuponomia mostra que os valores do iPhone 8 podem variar, em média, até 15%, no e-commerce, dependendo das condições oferecidas pelas lojas. Os usuários que optam por fazer o pagamento à vista, por exemplo, podem conseguir até 12% de desconto no smartphone.



News @TI

11ª melhor média empresa de TI para se trabalhar no Brasil

@A DB1 Global Software, multinacional de tecnologia sediada em Maringá – PR, foi eleita a 11ª melhor média empresa para se trabalhar em TI no Brasil. Elaborado pelo Great Place to Work (GPTW), o ranking leva em consideração a avaliação do índice de confiança dos funcionários com o ambiente de trabalho e análise das melhores práticas de gestão de pessoas, entre outros quesitos e é divulgado anualmente pela IT Mídia. A DB1 subiu 18 posições em relação ao ranking do ano passado, ficando com pontuação acima da média nacional. Foram 309 empresas participantes e 110 se destacaram e foram homenageadas. A apuração foi realizada com 294 colaboradores da empresa e contou com pesquisa quantitativa (peso 56%), comentários dos colaboradores (peso 11%) e, com peso 33%, foram classificadas as práticas relacionadas à gestão de pessoas (<http://db1.com.br/>).

Prêmio de Melhor Empresa para Trabalhar do setor de Tecnologia da Informação

@Presente no mercado há 15 anos, sendo pioneira e líder no segmento de gestão de despesas corporativas com táxi, a Wa-

ppa conquistou nesta quarta-feira, 08, a 19ª colocação no prêmio de Melhor Empresa para Trabalhar do setor de Tecnologia da Informação, chancelado pelo Great Place to Work, que tem por objetivo divulgar os bons exemplos e estimular outras empresas a melhorar seu ambiente de trabalho. Entre os aspectos apontados pelos mais de 100 colaboradores da Wappa estão o ambiente profissional descontraído, a diversidade, a oportunidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os benefícios diferenciados como massagem, nutricionista e refeições balanceadas, além do incentivo para a prática de esportes e exercícios físicos.

14.500 profissionais de cibersegurança juntam-se à comunidade on-line do (ISC)²

@O (ISC)², principal instituto do mundo focado em educação e certificações profissionais em Segurança da Informação e Cibersegurança, anuncia que mais de 14.500 profissionais de cibersegurança juntaram-se à nova (ISC)² Community on-line desde seu lançamento no mês passado. A (ISC)² Community é um fórum aberto aos membros do (ISC)² e a outros especialistas de segurança para que eles se conectem, compartilhem as melhores práticas e ajudem a promover a profissão de cibersegurança (community.isc2.org).